

**EKSPEKTASI KINERJA ANTAR GENERASI  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)  
PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Muhammad Revanza Rasyid  
NPP. 32.0292

*Asdaf Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia  
Email: m.revanza021103@gmail.com*

Dosen Pembimbing : Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** *The background of this thesis is the difference in performance expectations among different generations of civil servants (ASN) in the workplace environment of the General Bureau of the Regional Secretariat of Lampung Province.*  
**Purpose:** *The purpose of this research is to identify and analyze performance expectations, performance barriers, and the efforts made by civil servants to overcome obstacles in carrying out their duties and responsibilities as ASN at the General Bureau of the Regional Secretariat of Lampung Province.*  
**Method:** *This study uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation. The analysis is based on Vroom's Expectancy Theory developed by Victor Harold Vroom (1964).*  
**Results/Findings:** *The findings indicate that each generation of ASN at the General Bureau of the Regional Secretariat of Lampung Province has different levels of expectations and confidence regarding what they can do and what they can gain from their work. Some civil servants already have clear performance expectations and demonstrate positive values in their work, while others still show a more pessimistic level of confidence in their performance expectations. Negative expectations reflect a belief that an action will not produce the desired result, whereas positive expectations indicate a belief that the action will lead to success.*  
**Conclusion:** *Based on indicators such as individual effort, individual behavior, performance dialogue, achieved results (output), and benefits obtained (outcome), employee performance expectations at the General Bureau are considered good, have been achieved, or show positive values. However, performance expectations based on the indicators of motivation and rewards are still not optimal and need to be evaluated and improved.*

**Keywords:** *Performance Expectation, Motivation, Civil Servants (ASN).*

**ABSTRAK**

**Permasalahan (GAP) :** Hal yang melatarbelakangi penulisan skripsi ini adalah terkait perbedaan ekspektasi kinerja antar generasi ASN di lingkungan kerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. **Tujuan :** Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis ekspektasi kinerja, faktor penghambat kinerja, dan upaya yang dilakukan Aparatur Sipil Negara untuk mengatasi hambatan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selaku ASN

pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. **Metode** : Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun analisisnya menggunakan teori ekspektasi vroom yang di gagas oleh Viktor Harold Vroom (1964). **Hasil/Temuan** : Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa setiap generasi ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung memiliki tingkat ekspektasi dan keyakinan yang berbeda tentang apa yang dapat mereka lakukan dan apa yang dapat mereka peroleh dalam bekerja. Sebagian ASN sudah memiliki ekpektasi kinerja yang jelas dan menunjukkan nilai positif dalam bekerja, sebagian lagi masih memiliki tingkat keyakinan yang lebih pesimis dalam ekspektasi kinerjanya. Ekspektasi atau harapan yang bernilai negatif menunjukkan keyakinan bahwa suatu tindakan tidak akan menghasilkan hasil yang diinginkan, sebaliknya ekspektasi yang bernilai positif menunjukkan keyakinan bahwa tindakan tersebut pasti akan membawa hasil. **Kesimpulan** : Menunjukkan bahwa berdasarkan indikator usaha individu, perilaku individu, dialog kinerja, hasil yang dicapai (*output*) dan manfaat yang dicapai (*outcome*), ekspektasi kinerja pegawai Biro Umum dinilai sudah baik, sudah tercapai atau menunjukkan nilai positif. Namun, ekspektasi kinerja berdasarkan indikator motivasi dan *reward* masih belum maksimal, perlu dievaluasi, perlu ditingkatkan lagi.

**Kata kunci: Ekspektasi Kinerja, Motivasi, Aparatur Sipil Negara**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pemerintahan adalah sebuah sistem atau struktur yang berfungsi untuk mengatur, mengelola, dan menjalankan kekuasaan serta kebijakan dalam suatu negara atau wilayah. Ermaya Suradinata (1998) mendefinisikan pemerintahan sebagai lembaga negara terorganisasi yang menunjukkan dan menjalankan wewenang atau kekuasaannya.

Fungsi pemerintahan secara umum mencakup berbagai lembaga dan mekanisme yang bertugas memastikan berlangsungnya keteraturan, penegakan hukum, keamanan, dan penyedia layanan publik, serta bertindak sebagai pengatur yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Rasyid (dalam Muhadam Labolo, 2011:32) membagi fungsi pemerintahan menjadi empat bagian, yaitu pelayanan (*public service*), pembangunan (*development*), pemberdayaan (*empowering*), dan pengaturan (*regulation*).

Untuk mengemban tugas yang berat itu, selain diperlukan sumberdaya, dukungan lingkungan, dibutuhkan institusi yang kuat yang didukung oleh aparat yang memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku didalam masyarakat dan pemerintahan.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Fokus MSDM terletak pada upaya organisasi mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja (yang acap berbeda kepentingan). MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memberikan kepuasan pekerja dan keberhasilan organisasi. Sedangkan dalam pengertian sebagai kebijakan, MSDM berarti sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan, Manajemen ASN merujuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengelola dan mengatur sumber daya manusia di sektor publik, dengan tujuan untuk menciptakan aparatur yang kompeten, profesional, dan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Manajemen ASN melibatkan proses perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pengawasan terhadap kinerja ASN agar dapat

memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Jika dikaitkan dengan berbagai situasi yang harus dihadapi birokrasi, maka MSDM dapat diandalkan oleh sektor publik sebagai instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi. Banyak persoalan yang harus diatasi birokrasi ternyata dapat mengandalkan peran MSDM sebagai titik tumpuannya (Irianto, 2009).

Peran pemerintah menjadi lebih sempit dan berorientasi pada kebutuhan lokal pada tingkat daerah. Pemerintah daerah bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan yang dirancang untuk mengatasi masalah yang dihadapi masyarakat setempat. Fungsi pemerintahan daerah dapat diartikan sebagai perangkat daerah yang menjalankan, mengatur, dan menyelenggarakan jalannya pemerintahan pada tingkat daerah.

Jika dikaitkan dengan berbagai situasi yang harus dihadapi birokrasi, maka MSDM dapat diandalkan oleh sektor publik sebagai instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi. Banyak persoalan yang harus diatasi birokrasi ternyata dapat mengandalkan peran MSDM sebagai titik tumpuannya (Irianto, 2009).

Peran pemerintah menjadi lebih sempit dan berorientasi pada kebutuhan lokal pada tingkat daerah. Pemerintah daerah bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan yang dirancang untuk mengatasi masalah yang dihadapi masyarakat setempat. Fungsi pemerintahan daerah dapat diartikan sebagai perangkat daerah yang menjalankan, mengatur, dan menyelenggarakan jalannya pemerintahan pada tingkat daerah.

Sekretariat Daerah merupakan salah satu perangkat daerah yang bertugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, sebagai unit kerja eselon 2 yang merupakan bagian dari Sekretariat Daerah juga mendukung peran tersebut dalam memberikan fasilitasi dan pelayanan di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, serta ketatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah.

Dalam menunjang tugas pokok dan fungsinya Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung harus didukung oleh Sumberdaya Manusia (SDM) yang unggul dan berkualitas serta mempunyai ekpektasi kinerja yang tinggi guna mendukung pencapaian visi misi untuk kesejahteraan rakyat. Keberhasilan pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses pelaksanaan pembangunan di Provinsi Lampung pada khususnya serta pembangunan Nasional pada umumnya yang diarahkan untuk mewujudkan cita-cita luhur bangsa Indonesia untuk menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera, mandiri dan bermartabat.

Namun, dalam upaya meningkatkan kinerja layanan publik yang memenuhi kepuasan masyarakat serta kualitas pelayanan yang merata, Biro Umum menghadapi kendala terkait perbedaan ekspektasi kinerja antar generasi ASN.

Ekspektasi kinerja atau *performance expectations* menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia baik pada perusahaan maupun organisasi. Ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh pegawai setiap tahun merujuk pada standar kinerja atau target yang diharapkan dari seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Untuk itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menginvestigasi ekspektasi kinerja antar generasi ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajemen pada Biro Umum dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif serta memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi Biro Umum sesuai dengan karakteristik dan harapan/ekspektasi masing-masing generasi ASN.

## 1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Perubahan demografis dalam angkatan kerja ASN saat ini telah memunculkan tantangan baru bagi level pimpinan Biro Umum. Empat generasi ASN yang paling mendominasi pada Biro Umum saat ini adalah Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y atau Milenial dan Generasi Z. Masing-masing generasi ini membawa nilai, perilaku kerja, dan harapan atau ekspektasi kinerja yang berbeda, yang mempengaruhi dinamika kerja dan strategi manajemen.

Banyaknya jumlah ASN yang terdiri dari berbagai tingkatan usia pada Biro Umum menjadikan fenomena hadirnya beragam generasi. Masing-masing generasi memiliki ekspektasi kinerja yang berbeda dalam hal pekerjaan. Misalnya, perbedaan ekspektasi akan *benefit* yang didapat dari perusahaan dan juga budaya kerja di perusahaan. Jika tidak segera diatasi, ekspektasi kinerja yang berbeda ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan hingga kesalahpahaman ketika bekerja dalam tim, menyebabkan pegawai tidak termotivasi, dan dapat berdampak pada produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi. Karena itu penting untuk mengelola ekspektasi kinerja guna menunjang keberhasilan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya perbedaan generasi pada ASN Biro Umum bukan hanya terletak pada rentang waktu tahun kelahiran saja. Namun juga dari latar pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan dan kompetensi, gaya komunikasi, kecepatan beradaptasi dengan teknologi, kegigihan untuk mendapatkan hasil yang terbaik, keberanian dalam berpendapat, menyampaikan ide, inisiatif, etika dan loyalitas kerja, serta keinginan atau kebutuhan pengembangan diri. Semua ini memberikan perbedaan pada cara merespon berbagai hal yang terjadi di dalam organisasi. Hal tersebut dapat menyebabkan konflik antar individu serta dapat menimbulkan kesenjangan generasi (*generational gap*).

Konflik antar generasi disebabkan karena kritik dari generasi sebelumnya ke generasi yang lebih muda, penolakan dari generasi tua ke generasi yang muda, dan ketidaksepakatan antar generasi (Zhang, Y. B., & Wiebe, W. T. 2022).

Zemke, Raines, dan Filipczak (2000:22) menyatakan *Gap Generation* adalah adanya jarak yang tercipta dimana orang yang lahir pada waktu yang berbeda tidak dapat memahami satu sama lain karena perbedaan sikap, nilai-nilai, komunikasi, dan kepentingan

Persoalan mengenai kesenjangan ini telah berlangsung sejak lama hingga menjadi fenomena sosial yang umum. Namun, ketika terjadi dalam lingkungan yang lebih spesifik, seperti tempat kerja, perbedaan ini dapat berdampak kurang menguntungkan dan berpotensi menjadi hambatan perusahaan dalam mencapai tujuan.

## 1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian terdahulu yaitu Jurnal Ilmiah Gaya kepemimpinan yang efektif pada Generasi X dan Generasi Millenials oleh Sarah Sentika, Winda Gafrilia Prianka, Muhammad Syakib Asqalani Rifai, Sandra Rusinzika (2022). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dimana Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi X berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (86.49%); *Transformational Leadership* (85.94%); dan *Servant Leadership* (85.77%); sedangkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi millenials berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (93.82%), *Transformational Leadership* (90.05%), dan *Servant Leadership* (85.56%). Meskipun urutan gaya kepemimpinan antara generasi X dan generasi millenials sama, namun terdapat perbedaan pada rata-rata skor tertinggi di dalam indikator variabel *Ethical Leadership*.

Penelitian kedua adalah Jurnal Ilmiah Analisis Perbandingan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi X Dan Generasi Y Pada PT. Pos Indonesia oleh Dameria Gita Olivia, Mahendra Fakhri (2020). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis komparatif. Skala pengukuran dalam

penelitian ini adalah skala likert, dimana penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan *independent sample t-test* untuk dimensi Pekerjaan itu sendiri diperoleh nilai sig (2-tailed) sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan untuk dimensi Pekerjaan itu Sendiri pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y Kantor Pos Bandung 40000. Untuk dimensi Upah/Gaji diperoleh nilai sig (2-tailed) sebesar  $(0,348) > 0,05$  yang berarti tidak terdapat perbedaan. Untuk dimensi Kesempatan Promosi diperoleh nilai sig (2-tailed) sebesar  $(0,035) < 0,05$  yang berarti terdapat perbedaan. Untuk dimensi Penyelia diperoleh nilai sig (2-tailed) sebesar  $(0,528) > 0,05$  yang berarti tidak terdapat perbedaan. Untuk dimensi Teman Sekerja diperoleh nilai sig (2-tailed) sebesar  $(0,086) > 0,05$  yang berarti tidak terdapat perbedaan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan antara Generasi X dan Generasi Y pada Kantor Pos Indonesia Bandung.

Penelitian ketiga yaitu skripsi dengan judul Pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi antar generasi karyawan Perhutani Forestry Institute Kota Madiun, oleh Ajeng Sulistyorini Retnowati (2024). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah skala likert, dimana penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik kepribadian memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi antar generasi karyawan Perhutani Forestry Institute Kota Madiun, hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi sebesar  $0,003 < 0,05$  yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,243 atau 24,3% berarti besaran pengaruh variabel karakteristik individu terhadap variabel komitmen organisasi, sedangkan 75,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak digunakan dalam penelitian yang signifikan, hal ini menunjukkan bahwa perbedaan kemampuan generasi menghasilkan kinerja yang baik dengan adanya motivasi.

Penelitian ke empat adalah Jurnal Apakah Gen-Z memiliki Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi terhadap Prestasi Kerja dibandingkan generasi lainnya oleh Kenita Putri (2024). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, skala pengukuran dalam penelitian ini adalah skala likert teknik pengambilan sampel menggunakan metode Slovia, dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan budaya organisasi yang dilihat dari tiga Gen-Yang berbeda (Gen-X, Y, dan Z) dan Komitmen organisasi yang dilihat dari tiga tingkat komitmen (Rendah, sedang, dan tinggi) terhadap prestasi kerja pada karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa Budaya organisasi dari karyawan dengan Gen-Z dengan komitmen organisasi tinggi adalah yang tertinggi pengaruhnya terhadap prestasi kerja, lalu diikuti dengan budaya organisasi Gen-Y dengan komitmen organisasi tinggi, lalu yang terakhir adalah budaya organisasi Gen-Z dengan komitmen organisasi tinggi terhadap prestasi kerja.

Penelitian ke lima adalah jurnal Perbedaan Motivasi Kerja Generasi X dan Y di kantor Pusat PTPN I Langsa, oleh Muhammad Al Jabbir Khatib, Irin Riamanda, Mirza, Khatijatusshalihah (2024). Metode penelitian yang digunakan adalah Metode kuantitatif, teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling* skala *multidimensional work motivation scale* (MWMS, dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa hal yang sangat mendasar untuk memastikan hubungan lintas generasi yang produktif yang berlaku bagi siapapun dan dari generasi manapun, yaitu :adanya kesediaan untuk saling mengenal karakter, adanya kesediaan untuk saling memahami karakter, adanya kesediaan untuk saling menghargai karakter dan adanya kesediaan untuk saling belajar (belajar bersama dan sama-sama belajar) yang pada akhirnya ditujukan untuk bersama tumbuh secara personal maupun secara professional. Semua dilakukan dalam rangka memberikan yang terbaik bagi peningkatan kinerja organisasi dan ketercapaian tujuan organisasi. Strategi yang dilakukan untuk satu generasi dapat saja berlaku untuk diterapkan di generasi yang lain. Hal ini sangat terkait dengan dinamika yang mungkingterjadi dalam organisasi. Uraian ini dapat saja digunakan sebagai awalan untuk membina hubungan lintas generasi yang produktif.

#### 1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaharuan ilmiah dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada fokus penelitian. Beberapa penelitian terkait sebelumnya telah membahas perbedaan antar generasi di lingkungan kerja. Namun, penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada aspek lain yang mempengaruhi kinerja seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja atau komitmen organisasi, sedangkan penelitian ini mengkaji tentang ekspektasi kinerja antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kemudian kebaruan kedua adalah terletak pada penggunaan teori. Penelitian sebelumnya yang juga membahas tentang perbedaan antar generasi di lingkungan kerja umumnya menggunakan metode skala likert dan metode analisis deskriptif, sedangkan penelitian ini analisisnya menggunakan teori ekspektasi vroom yang di gagas oleh Viktor Harold Vroom (1964).

#### 1.5. Tujuan

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis ekspektasi kinerja, faktor penghambat kinerja, dan upaya yang dilakukan Aparatur Sipil Negara untuk mengatasi hambatan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selaku ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

## II. METODE

Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kualitatif. Creswell (dalam Murdiyanto, 2020) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai proses penyelidikan suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Dalam metode penelitian kualitatif, data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, diskusi terfokus (*Focus Group Discussion*) dan disempurnakan dengan triangulasi (Wasistiono & Simangunsong, 2015).

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk menentukan informan adalah teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti dan Teknik *Snowball sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar, Sugiyono (2020). Informan penelitian adalah berasal dari ASN Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yang berjumlah 10 (sepuluh) orang. Informan penelitian dari generasi X dan generasi Y dipilih tiga (3) orang dari masing-masing generasi, dan dikarenakan pegawai generasi *Baby Boomers* dan Generasi Z hanya ada dua (2) orang, maka hanya informan tersebut yang akan dipilih sebagai sampel penelitian.

Adapun analisisnya menggunakan teori ekspektasi yang di gagas oleh Viktor Harold Vroom (1964). Victor Vroom, adalah seorang psikolog Kanada merumuskan dan mengembangkan teori harapan dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation* pada tahun 1964 di Sekolah Manajemen Yale. Sejak itu teori Vroom memegang posisi penting dalam studi motivasi di tempat kerja (Van Eerde & Thierry dalam Zajda, 2023).

Teori ekspektasi kadang disebut teori harapan merupakan konsep yang berkaitan dengan ekspektasi, motivasi dan produktivitas. Definisi dari teori pengharapan adalah kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan atau pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hal tertentu bagi setiap individu (Robbins dan Judge, 2017). Teori ekspektasi dikenal juga teori VIE karena tiga komponen intinya : *Valence* (Nilai dari hasil yang diperoleh), *Instrumentality* (Hubungan antara kinerja dan hasil), dan *Expectancy* (Harapan) (Riggio, 2015).

Jadwal pelaksanaan riset dan penyusunan skripsi disesuaikan dengan kalender akademik

Institut Pemerintahan Dalam Negeri Tahun 2024/2025. Kegiatan penelitian sejak pengajuan judul, pelaksanaan riset, penyusunan hingga pengumpulan skripsi berlangsung selama kurang lebih sepuluh bulan terhitung mulai bulan Agustus 2024 sampai dengan bulan Mei 2025. Pelaksanaan penelitian mengambil lokasi di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, yang beralamatkan di Jalan WR Monginsidi No. 69 Telukbetung Bandar Lampung.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada aspek ekspektasi, kinerja dan imbalan/hasil. Karena itu, teori ekspektasi vroom digunakan dalam penelitian ini sebagai teori motivasi yang dianggap paling relevan untuk memahami hubungan antara ekspektasi, kinerja dan imbalan/hasil. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa motivasi dan produktivitas ASN tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai kemampuan mereka (*expectancy*), tetapi juga bagaimana mereka melihat hasil yang diharapkan dapat tercapai (*instrumentality*) dan seberapa bernilai hasil tersebut bagi mereka (*valence*).

Dapat direpresentasikan bahwa valensi, instrumentalitas, dan ekspektasi sebagai probabilitas yang dapat diukur dalam lingkungan penelitian dan saat menerapkan teori pada situasi dunia nyata (Riggio, 2015). Selanjutnya masing-masing dari ketiga dimensi tersebut memiliki indikator yang menjadi parameter untuk digunakan sebagai standar dalam menilai dan mengetahui bagaimanakah ekspektasi kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, yang pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

#### 3.1. Ekspektasi (*Expectancy*)

Berdasarkan wawancara dengan masing-masing perwakilan dari generasi *baby boomer*, generasi X, generasi Y/milenial dan generasi Z, diketahui bahwa ekspektasi kinerja ASN pada Biro Umum berdasarkan indikator usaha individu, perilaku individu dan dialog kinerja dinilai sudah baik, sudah tercapai atau menunjukkan nilai positif.

Dari hasil observasi juga, penulis menyimpulkan karakteristik pegawai pada Biro Umum dari masing-masing generasi, adalah :

- Generasi *Baby boomer* termasuk tipe pekerja keras dibandingkan generasi lainnya. *Baby boomer* seringkali mengutamakan bekerja dibanding keluarga (generasi pecandu kerja), cenderung berorientasi pada pencapaian dalam karir secara konsisten, menghargai orang dari gelar yang disandangnya.
- Karakteristik generasi X memiliki kemampuan untuk *flexible*, cenderung bekerja dengan jadwal yang fleksibel dan kemampuan belajar yang tinggi serta mudah untuk beradaptasi terhadap segala bentuk perubahan. Generasi ini menjadi generasi yang mandiri dan menganut keseimbangan hidup dan bekerja (*work-life balace*), menyenangkan, berpikiran luas, suka dengan keberagaman, dan juga memiliki ekspektasi kerja tinggi.
- Generasi Y atau milenial memiliki karakteristik realistis, disiplin, mementingkan prestasi kerja, penuh keinginan, memiliki kepercayaan diri yang baik, memanfaatkan teknologi, suka dengan perbedaan, memiliki toleransi yang tinggi.
- Teknologi merupakan faktor terbesar dalam membangun karakteristik dari generasi Z. Teknologi telah menjadi bagian yang tak dapat dipisahkan dari hidup mereka, dengan segala kemudahan hidup dari hadirnya teknologi digital. Ketergantungan generasi ini terhadap teknologi begitu besar.

#### 3.2. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis pada saat mengamati, memandang, dan melihat objek penelitian serta berdasarkan data pegawai dari Dokumen Laporan Kinerja (LKj) Biro Umum tahun 2024, penulis menarik kesimpulan : dari segi kualitas SDM yang tersedia tidak sebanding dengan beban tugas Biro Umum yang cukup besar dan luasnya ruang

lingkup pekerjaan. Dari segi jumlah SDM yang dimiliki cukup banyak namun pada beberapa kompetensi yang sangat dibutuhkan justru terjadi kekurangan. Luasnya lingkup pekerjaan Biro Umum menuntut tersedianya tenaga-tenaga yang memiliki kemampuan atau skill khusus. Rendahnya kualitas SDM sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang lamban, tidak ramah dan tidak transparan akibat dari tidak konsisten menerapkan *reward and punishment*.

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan masing-masing perwakilan dari generasi *baby boomer*, generasi X, generasi Y/milenial dan generasi Z, diketahui bahwa dimensi instrumentalitas yang diukur berdasarkan indikator motivasi dan *reward* dinilai masih belum maksimal, perlu dievaluasi, perlu ditingkatkan lagi.

### 3.3. Valensi (*Valence*)

Berdasarkan wawancara dengan masing-masing perwakilan dari generasi *baby boomer*, gen X, gen Y dan gen Z, diketahui bahwa dimensi valensi yang diukur dengan indikator *output dan outcome* pada pegawai Biro Umum berbeda-beda, secara keseluruhan dinilai sudah baik, sudah tercapai, namun perlu ditingkatkan lagi.

Valensi afektif terhadap hasil (*output dan outcome*). Valensi bernilai negatif jika individu acuh tak acuh untuk mendapatkan atau tidak mendapatkan hasil (*output dan outcome*). Valensi bernilai positif apabila seseorang lebih menyukai mendapatkan hasil (*output dan outcome*).

Dengan demikian indikator hasil yang dicapai (*output*) dan manfaat yang dicapai (*outcome*):

- Hasil yang dicapai oleh generasi *baby boomer* : banyak dari generasi *baby boomer* yang sudah menduduki level pimpinan tinggi. Manfaat yang dicapai bagi organisasi : menjadikan *baby boomer* memiliki kepatuhan yang tinggi kepada atasan sehingga membuat generasi ini lebih disiplin serta loyal pada pimpinan dan organisasi.
- Hasil yang dicapai oleh gen X : adanya promosi kerja yang didasarkan pada kompetensi, serta jenjang karir yang jelas dan cepat. Manfaat yang dicapai bagi organisasi : Dengan efisiensi cara dan waktu menjadikan gen X dapat bekerja pintar, serta mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan teknologi sekaligus perubahan sosial yang mengikutinya,
- Hasil yang dicapai oleh gen Y : adanya tempat kerja yang menyenangkan, mampu berfikir ke depan, serta adanya keseimbangan antara gaya hidup dan pekerjaan. Manfaat yang dicapai bagi organisasi : Gen Y mampu bekerja dengan multi tasking, dan lebih jeli dalam melihat suatu peluang terutama terbosan dengan konsep yang lebih inovatif yang sejalan dengan perkembangan teknologi.
- Hasil yang dicapai oleh gen Z : adanya kemudahan dalam mengakses informasi, memiliki hubungan sosial yang luas. Manfaat yang dicapai bagi organisasi : Gen Z mampu menciptakan inovasi, sangat responsif dan adaptif terhadap teknologi, dan mengerti untuk memanfaatkan teknologi sebagai faktor pendorong dalam meningkatkan kinerjanya.

### 3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan dari penelitian ini adalah bahwa ekspektasi kinerja antar generasi ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung berbeda-beda. Sebagian ASN memiliki ekspektasi kinerja yang jelas dan memiliki nilai positif dalam bekerja, dan sebagian pegawai yang lain memiliki tingkat keyakinan yang lebih pesimis dalam ekspektasi kinerjanya. Sama halnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dameria Gita Olivia, Mahendra Fakhri (2020) dan Kenita Putri (2024) serta Muhammad Al Jabbir Khatib, Irin Riamanda, Mirza, Khatijatusshalihah (2024) karena sama-sama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh perbedaan pegawai antar generasi terhadap lingkungan kerja seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, serta motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Al Jabbir Khatib, Irin Riamanda, Mirza, Khatijatusshalihah

(2024) karena di penelitian ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan yang dilakukan oleh peneliti.

#### IV. KESIMPULAN

Setiap generasi ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung memiliki tingkat ekspektasi dan keyakinan yang berbeda tentang apa yang dapat mereka lakukan dan apa yang dapat mereka peroleh dalam bekerja. Berdasarkan indikator usaha individu, perilaku individu, dialog kinerja, hasil yang dicapai (*output*) dan manfaat yang dicapai (*outcome*), ekspektasi kinerja pegawai Biro Umum dinilai sudah baik, sudah tercapai atau menunjukkan nilai positif. Namun, ekspektasi kinerja berdasarkan indikator motivasi dan *reward* masih belum maksimal, perlu dievaluasi, perlu ditingkatkan lagi.

Faktor yang dapat mempengaruhi perbedaan ekspektasi kinerja antar generasi ASN pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yaitu adanya pergeseran generasi di tempat kerja. Pergeseran generasi di tempat kerja memerlukan adaptasi dari manajemen dan strategi organisasi. Dengan memahami karakteristik unik dan ekspektasi kinerja antar generasi, pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, inovasi, dan kepuasan pegawai. Mengelola perbedaan ini dengan bijaksana tidak hanya akan memperkuat dinamika tim, tetapi juga membantu organisasi mencapai efektifitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang

#### V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih terutama ditujukan kepada Kepala Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta semua pihak yang telah membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Al Jabbir Khatib, Muhammad dan Irin Riamanda dan Mirza dan Khatijatussalihah. (2024). *Jurnal Perbedaan Motivasi Kerja Generasi X dan Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa*. <https://jurnal.usk.ac.id/seurune/article/view/33916>
- Irianto, Jusuf dan Sjahrazad Masdar dan Sulikah Asmorowati. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Airlangga University Press.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Bandung: Rosda Karya. [http://www.academia.edu/download/35360663/METODE\\_PENELITIAN\\_KUALITAI F.docx](http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAI_F.docx)
- Olivia, Dameria Gita dan Mahendra Fakhri. (2020). *Jurnal Ilmiah Analisis Perbandingan Kepuasan Kerja Karyawan Generasi X Dan Generasi Y Pada PT. Pos Indonesia*. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.282>
- Putri, Kenita. (2024). Apakah Gen-Z memiliki Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi yang lebih tinggi terhadap Prestasi Kerja dibandingkan generasi lainnya? *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), 48–67. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.932>
- Raines, C. dan Filipczak, B dan Zemke, R. (2000). *Generasi di tempat kerja: Mengelola Benturan antara Veteran, Generasi Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Berikutnya di Tempat Kerja Anda*. New York : Amacom Books.
- Retnowati, Ajeng Sulistyorini (2024). *Pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi antar generasi karyawan Perhutani Forestry Institute Kota Madiun*. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/67413/>

- Riggio, Ronald E. (2015). *Introduction to Industrial/organizational Psychology*. Penerbit : Pearson.
- Robbins, Stephen P dan Timothy Judge. (2017). *Perilaku Organisasi-Penerjemah Ratna Aaraswati dan Febriella Sirait*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sentika, Sarah dan Winda Gafrilia Prianka dan Muhammad Syakib Asqalani Rifai dan Sandra Rusinzika. (2022). *Jurnal Ilmiah Gaya kepemimpinan yang efektif pada Generasi X dan Generasi Millenials*. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i4.2562>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. (1998). *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Universitas Paramadina Bandung : Ramadan.
- Wasistiono, S., dan Simangunsong, Fernandes. (2015). *Metodelogi Ilmu Pemerintahan*. Jatinangor : IPDN Press
- Zajda, Joseph. (2023). *Globalisation and Dominant Models of Motivation Theories in education*. Amazone : Springer
- Zhang, Y. B., & Wiebe, W. T. (2022). *Intergenerational Conflict-Initiating Factors and Management Styles: U.S. Older Adults' Report*. Societies. <https://doi.org/10.3390/soc12060160>

